

台湾企業の対越投資と人材採用

著者	張 英莉
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	8
ページ	137-149
発行年	2008-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000813/



台湾企業の対越投資と人材採用

Taiwan Company's Investment and Human Resource Employment in Vietnam

張 英 莉

ZHANG, Yingli

はじめに

2008年5月、馬英九氏が台湾の第12代総統に就任した。馬氏は選挙戦中から「経済建設633目標」（2016年までの年平均成長率を6%以上にし、1人当たりGDPを3万米ドルに引き上げ、失業率を3%以下に引き下げる）を掲げ、それを実現するために、「愛台12建設」という大規模な投資計画を決定した。「愛台12建設」の投資総額は3兆9,900億台湾元（13兆5,000億円）に上っているが、その中の「スマート台湾」計画には、人材育成、IT関連施設の整備を中心とする構想が盛り込まれており、域内の人材不足を解消する一大プロジェクトとなっている。

確かに台湾の対外直接投資が急拡大するにつれて人的資源問題が生じた。域内のエキスパートや熟練労働力の不足が次第に顕著となり、それが台湾元高の進行と相まって、東南アジア、中国向けの直接投資を急速に拡大させた。対外直接投資の中で特に対中投資の規模が大きい理由の一つとして、中国と台湾が同文同種であり、歴史・文化や商慣行が近似しているがゆえに、台湾企業にとって、中国の人的資源の活用が他国よりも容易にできる点をあげられよう。本稿では、台湾企業の対

外直接投資及びその中の一部である対越投資を概観した上で、台湾、ベトナムの人材不足の現状を明らかにし、第三の選択としての中国人人材の採用について、さしあたって、どのような人材を必要とするのかを浮き彫りにしたい。なお、本稿は問題提起にとどまり、採用後の中国人人材の定着率、彼らの仕事内容、労働環境・就労条件への満足度、台湾企業の経営者から見た中国人人材の質、中国人採用にかかる人件費のコスト・パフォーマンス等に関しては、さらなる追跡調査、事例分析をしなければならないので、稿を改めて論じたい。

1、台湾企業の対外投資の概観

アジア新興国の優等生といわれている戦後台湾の経済成長は、ステップ・バイ・ステップのアプローチをとることなく、むしろ、ある発展段階を飛び越えて次の段階に突入するという、実に目を見張る変貌を遂げてきた⁽¹⁾。GDP成長率を見ると、1960年代平均9.2%、70年代平均10.3%、80年代平均8.2%、90年代平均6.5%となっており、1952～2006年の年平均成長率は7.8%で、経済成長において良好なパフォーマンスを見せている。そして、1人当たりGDPは16,210米ドル（2007年）に

キーワード：台湾、ベトナム、投資、人材

Key words：Taiwan, Vietnam, investment, human resource

なり、1万ドル以上が先進国という基準で見れば、台湾はすでに先進国の仲間入りを果たしている。90年代に入ってから、台湾は域内への外国投資を引き続き受け入れながらも、対外直接投資を急速に拡大させ、その成功ぶりは再び注目を浴びている。

台湾の対外投資は、本格的に投資を始めた80年代末からとすれば、まだ20年の歴史にすぎない。台湾政府の公表統計で確認できる最初の対外投資は1959年に記録されているが、外貨管理の必要性から対外直接投資が政府の管理下に置かれていたこと、国内の投資機会が多かったことなどから、投資額は極めて小規模であり、投資の目的も天然資源の確保、低コスト労働力の確保など、対途上国投資が主流であった⁽²⁾。80年代後半、台湾はそれまでの投資受け入れ地域（直接投資の純流入経済）から、対外投資地域（純流出経済）への転換に入り、88年に純投資国になった。そして、90年代に入ってから、対外直接投資は東南アジア、中国向けを中心に飛躍的に増加したが、この時期において、投資の量的増加と同時に、初期の労働集約型産業から、資本・技術集約型産業へと急速に変化し、投資構造の高度化が見られた。

台湾の対外投資が急増したきっかけは、80年代半ばから生じた域内労働力不足による人件費コストの上昇と、米ドルに対する台湾元の高騰であった。台湾は1950年代の輸入代替工業化、60年代の輸出指向工業化、70年代の第二次輸出代替工業化段階を経て、80年代に産業の高度化と経済の自由化・国際化を迎えたが、戦後の台湾経済成長の原動力は、労働集約型産業に立脚した低価格製品による高い競争力であり、その低価格を支えていたのが良質で廉価な労働力であった。しかし、80年

代半ばからは域内労働力の不足が顕在化し、賃金の上昇が激しかった。こうした背景のもとに、まず労働力を確保するための対外投資が進んだ。そして、85年のプラザ合意を契機とする円高は、台湾などのアジアNIEsにも波及し、米ドルに対する台湾元の為替レートの急上昇をもたらした（台湾元の対米ドル為替レートは86年〈年平均〉の1ドル37.8元から、88年〈同〉の28.6元に上昇し、3年間で9.2元の上げ幅である）。こうした元高傾向は、賃金の上昇をもたらし、労働集約型製品の輸出競争力の低下を招いた。そして、輸出志向型の経済構造のもとで、対米輸出比率が5割近くを占めている台湾経済にとって、元高の影響は大きく響いた。このように、元高による不況を回避し、台湾製品の価格競争力を維持するために、台湾企業は大挙して、東南アジア、東アジアに向かって投資を始めたのである⁽³⁾。

2、台湾の人材事情⁽⁴⁾

台湾における人材供給は主に3つのルートで展開されてきた。すなわち、①学校教育、②職業訓練、③海外人材の導入である。以下では、この3つのルートについて概観しよう。

①学校教育の現状

台湾現行の教育制度は、基本的には日本と同じように、義務教育9年（小学校6年、中学校3年）、高等学校3年、大学4年であるが、このほかに、中学卒業後に進学する高級職業学校（職業高校、3年）と専科學校（中卒5年、高卒及び職業高校卒3年、関連学科の職業高校卒2年）がある。

大学レベルでは、学部を3つ以上持つ大学と、それ以下の独立学院（単科大学）及び技術学院がある。大学及び独立学院は高校あるいは職業高校卒業生が入学し、修学年限は4

年であるが、師範学部と建築系は5年、医学系は7年である。技術学院は専科学校関係学科の卒業生から募集し、修学年限は2年であるが、4年制の場合は職業高校から入学を募集する。このほかに、社会教育のための補習教育課程、身体障害者のための特殊教育や通信教育の空中大学（放送大学）などがある。

台湾の就学率、進学率は高い。小学校への就学率は99.68%、中学への進学率は99.89%、高校以上への進学率は94.73%、大学レベルへの進学率は66.64%である（共に1999年）。大専院校（大学、独立学院、専科学校などを含む）在学生数は約994,000人⁽⁵⁾である。

1987年の戒厳令の解除及びその後一連の教育振興のための法的整備の結果、台湾の大学数が急増した。1986年まではわずか28校にすぎなかったが、2002年には143校まで増え、20年も経たないうちに5倍増加した。それにとまって、大学など高等教育への支出も90年代初めの500億台湾元から、99年の1,000億台湾元に倍増した。

②職業訓練における人材育成

台湾では、1983年公布の職業訓練法に基づき、13の職業訓練センターが設立された（政府〈行政院〉9、地方政府2、財団法人2）。「15歳以上あるいは国民中学卒業以上の台湾籍の者」であれば、職業訓練を受けることができる。センターには基礎技術習得コース、技術習得コース、上級技術習得コースが設けられ、さらに精密機械科、コンピュータ関連機器設計科、工業電子科など、分野ごとの科目に細分化されている。訓練センターのほかに、民間企業及び各級学校に付属する研修機関がある。なお、職業訓練機関の実績については、2001年に研修した延べ人数は759,142人に達した。職業類別の研修状況を見ると、2001年

の専門職研修延べ人数104,700人のうち、建築士、エンジニア及び関係専門職員の割合が最も高く、76.8%に達した。

③海外人材の誘致

以上で見てきたように、台湾では高等教育を中心とする学校教育、及びさまざまな職業訓練に力を入れてきた。しかし、90年代末頃から域内の人材不足が顕著となり、特に研究開発人材、エンジニア人材の欠員がいちじるしいため、台湾企業は外国籍人材の招聘を行うことが多くなった⁽⁶⁾。そして、こうした域内の人材不足を補うために、台湾政府は海外人材導入の具体策を打ち出した。台湾行政院経済建設委員会が策定した「科学技術人材の育成及び導入に関する具体措置」に、人材の需給ギャップを埋めるために、政府の関連省庁が定期的に会議を開催し、海外人材誘致活動を応援すること、人材需給情報システムの整備と情報の統合を行うこと、誘致対象である人材に良質な生活環境を提供すること、外国人留学生に対する優遇措置及び海外留学生への宣伝活動を行うこと、などの内容が盛り込まれている⁽⁷⁾。ただし、この場合の誘致対象は、中国大陸の人材ではないことが言うまでもない。

3、ベトナムの外資進出と人材事情

（1）中国の影響を受けたドイモイ政策

長い間、戦争によって苦しめられたベトナムは、1973年1月のパリ協定締結を経て、76年南北統一を果たし、新生ベトナム社会主義共和国が誕生した。しかし、その後、ベトナムは社会主義計画経済のもとで、大きな経済成長を見せないまま、約10年の歳月が流れ去り、東南アジアの近隣諸国であるシンガポール、アセアン4（タイ、マレーシア、インド

ネシア、フィリピン）の急速な経済発展とは対照的な様相を呈し、取り残された格好となった。こうした中で、ベトナムにようやく転機が訪れたのは86年のことである。この年にドイモイ（刷新）政策が党大会で採択され、対内経済改革と対外開放の方針が決定されたが、ドイモイの本格的な始動は5年が経った91年まで待たなければならなかった。

91年といえば、隣の中国ではすでに改革・開放政策がスタートして10年以上経過しており、その翌年の92年に最高指導者だった鄧小平の「南巡講話」をきっかけに、外国の対中投資がピークを迎えた。そのためか、ベトナムの新しい経済政策の策定と運営は、中国に大きく影響され、その後塵を拝している印象が強い。例えば、ベトナムの対内経済改革に関しては、農村の生産請負制による余剰農産物の自由売買を認めることが、中国の一連の改革の中で、最も早く着手した改革であり、また、段階的な計画経済の廃止と市場経済の導入、国有企業の経営自主権の拡大と私有経済の容認なども、中国と同じ過程を辿っている。対外開放に関しては、投資の受け皿となる工業区（Industrial Zone）、輸出加工区（Export Processing Zone）、ハイテク区（High Technology Zone）の設立と優遇税制（いずれも法人税に優遇税率が適用される）による外国投資の奨励（合弁会社からスタートし、徐々に外国独資企業を認めるようになった）、貿易規模の拡大による経済成長への促進など、いずれも中国で実験済みであり、大きな成果を収めた改革である。さらに、イデオロギー面では、ベトナムはマルクス・レーニン主義を踏襲し、これにホーチミン思想を加えた社会主義路線を堅持しているが、これも中国の「社会主義市場経済」（政治的には社会主義を

維持しつつ、経済面では市場経済への移行を進める）理念を彷彿させるものである⁽⁸⁾。

こうして、ベトナムは改革・開放の手法、過程について中国の後追いをした結果、特に輸出構造においては、中国の輸出品との類似性を帯びざるをえない。ベトナムの主な輸出品は原油、衣類・繊維、魚介類、履物、コメであるが、原油、水産物などの一次産品を除いて、電子・電気部品はすべて中国が国際的な競争力を持っている分野であり、ベトナム経済が進もうとしている方向には、中国が常に少し先行している状況となっている⁽⁹⁾。今後は如何に中国に対して競合優位にある輸出品目を作り出すかがベトナムの大きな課題だろう。

ベトナムの主要経済指標及び外国投資受入額の推移は表1の通りである。実質GDP成長率は2000～2007年平均7.6%、最近3年間（2005～07年）は8%以上の高率を示している。また、外国の直接投資の受入額は、アジア金融危機等の影響で大きく落ち込む時期もあったが、1999～2007年平均を見ると、25%の高い伸び率を見せている。

表1 ベトナムの主要経済指標と外国投資額の推移

年	名目GDP (億ドル)	人口 (百万人)	一人当たり GDP (ドル)	実質 GDP成長率 (前年比、%)	外国直接投資 受入額	
					認可額 (億ドル)	前年比 (%)
1998	272	75.5	361	-	-	-
1999	287	76.6	374	-	15.7	-59.8
2000	312	77.6	402	6.8	20.1	28.3
2001	327	78.7	415	6.9	25.4	26.0
2002	351	79.7	440	7.0	15.6	-38.6
2003	396	80.9	489	7.2	19.0	21.9
2004	461	82.0	562	7.8	45.5	42.5
2005	529	83.1	637	8.4	68.4	50.4
2006	609	84.2	724	8.2	120.0	75.5
2007	-	-	-	8.5	213.5	77.8

注：ベトナム政府統計局、ベトナム計画投資省（MPI）資料による。

(2) 外国投資の主力を担う台湾企業

1987年以降の台湾元高・ドル安傾向の定着、労働力不足と賃金の上昇によって、比較優位性経済を失った台湾の労働集約型産業は、より賃金の安い途上国へ移転する必要性が生まれた。この背景のもとで、台湾政府は企業の対外投資を奨励するようになった。その結果、1959～79年5,800万ドルに過ぎない対外直接投資額は、80～89年に21億6,500万ドルに拡大し、さらに、93年の「南向政策」による対東南アジア投資への奨励と相まって、1990～2004年に405億4,300万ドルに急増した。20数年間に730倍以上の激増ぶりである⁽¹⁰⁾。こうした中で、新たな投資先としてベトナムが脚光を浴びるようになった。

台湾企業のベトナム投資は1980年代後半に開始し、91年ベトナムに駐在機関を設置したが、本格的な投資は90年代後半以降のことである。東南アジアの中の重点投資国として選定されたベトナムだが、台湾との地理的な近さ、中国からのアクセスの利便性、労働力及び土地取得コストの安さ、政治・社会の安定さなどがアドバンテージとなり、魅力の高い地域として台湾企業の投資を呼びつけている。

表2 対越上位5ヶ国の直接投資額・件数
(1988～2006年)

国・地域	直接投資金額 100万ドル(%)	投資件数 件(%)	投資規模 (100万ドル/件)
シンガポール	10,003 (23.0)	543 (13.2%)	18.4
台湾	9,502 (21.8)	1,743 (42.4%)	5.5
韓国	9,252 (21.2)	438 (10.7%)	21.1
日本	8,398 (19.3)	838 (20.4%)	10.0
香港	6,400 (14.7)	548 (19.3%)	11.7
合 計	43,555 (100%)	4,110 (100%)	10.6

資料：ベトナム統計局「Foreign direct investment projects licensed from 1988 to 2006」より作成。

表2は対ベトナム上位5ヶ国の直接投資額、投資件数を示したものである。トップ・クラスの顔ぶれを見ると、日本を除いて他はアジア新興国・地域(NIEs)であり、経済成長を達成し、外国投資を受け入れつつ対外投資を急速に拡大してきた、いわゆる「勝ち組」である。また、シンガポールを除いて他はすべて東アジアの国・地域であり、欧米系企業やASEAN諸国からの投資が少ないのが特徴である。

表2を見ると、対ベトナム直接投資金額では、台湾はシンガポールに次ぐ2位、件数では42.4%を占めてトップである。これは1件当たりの投資規模(550万ドル/件)が小さいことを意味するが、今までは台湾からの投資の主役が中小企業であることを物語っている⁽¹¹⁾。

台湾企業の対ベトナム投資は、主に伝統産業といわれる食品、製靴、繊維、セメント、二輪車などの業種に集中している。台湾經濟部投資審議会の統計によると、2006年までの台湾企業の累計投資額産業別割合は、認可ベースで繊維産業28%、化学産業12%、食品・飲料業10%、非金属業(セメント等)9%、紙業・印刷業8%、運輸工具製造業7%となっており、なかでも繊維産業(アパレル、紡績製品製造、化学繊維など)が圧倒的で、投資金額と投資件数のいずれも多数を占めている。ただし、最近(2007年以降)では、ハイテク産業の大手電子部品メーカーによるベトナム投資が始まっており、これまでにない新しい投資動向として注目されている。例えば、世界最大のEMS企業である鴻海(HONHAI)は2007年8月、ベトナム北部のバクニン省にある工場の操業を開始している。この工場にとどまらず、同グループは5年以内に投資総額

50億米ドルを予定し、ノートパソコンの組み立て、携帯電話やその部品生産などを手がける予定である。また、ノートパソコンメーカーの仁宝（Compal）、パネルメーカーの群創光電（Innolux）、光ディスク・メーカーの銑徳（RAITEK）などの大手メーカーもベトナムに進出、または進出するための事前調査に着手している⁽¹²⁾。

投資地域については、台湾企業はベトナムの南部地域に集中している。ベトナム南部は工業が比較的発展しており、外国投資も多いが、日本、シンガポール、韓国などは偏りなく、ほぼ南、北に半分ずつ資金を配布しているのに対して、台湾企業は極端に南部に集中し、資金の7割以上を南部に投入している。これは台湾企業が産業集積のメリットの活用を重視し、台湾企業間の連携を密接にしたい考えが強いからであろう⁽¹³⁾。なお、台湾企業の地域別対越投資の内訳は次の通りである（1988～2006年累計）。①ドンナイ省（Dong Nai、南部）、27億3,500万ドル（28.8%）、②ホーチミン市（Ho Chi Minh、南部）、18億4,900万ドル（19.5%）、③ビンズオン省（Binh Duong、南部）、13億7,700万ドル（14.5%）、④ハイフォン（Hai Phong、北部）、5億4,300万ドル（5.7%）、⑤ロンアン省（Long An、南部）、4億1,700万ドル（4.4%）⁽¹⁴⁾。こうした南部集中の現状は、大手電子部品メーカーの北部進出によって、その構図が次第に変わる可能性もあるが、急激な変化は考えにくい。

（3）ベトナムの人材事情

約8,00万人の人口（2006年）を擁するベトナムは、ASEAN諸国の中ではインドネシアに次ぎ、フィリピンとほぼ同じ規模の人口大国である。人口の6割以上が農村部に住む農

業従事者であり、この点は改革・開放初期の中国とよく似通っている。ベトナムは若者の割合が高く、労働人口（4,438万人、2005年）で見ると、35歳以下が約半分を占めており、若くて豊富な労働力が存在していることが大きな特徴であり、メリットである。また、学歴別で見ると、中卒が32.6%で最も多く、大卒を含む高卒以上は21.2%（2005年7月現在）と約2割である⁽¹⁵⁾。ベトナムでは、独立後、識字教育が重点的に実施されたため、識字率は96%と高い⁽¹⁶⁾。これはインドネシア、マレーシアよりも高く、シンガポール、タイと同等の水準である。

しかし一方、ベトナムの技術レベル別の労働人口では、未熟練（Unskilled）ワーカーが76.8%を占めているだけでなく、熟練ワーカーと言われているうち、何らかの資格を保持している者、または職業訓練学校以上を卒業した者の割合はわずか12.7%に過ぎない⁽¹⁷⁾。言い換えれば、読み書きのレベルではほとんど問題がないが、スキルを持った労働力は極めて少ない。

では、本稿の問題意識に関連しているベトナムの人材市場の現状について、やや詳しく見よう。結論から言えば、ベトナムにおける人材（管理職、技術職、専門職）は、企業のニーズに対して極めて不足している。日経リサーチ『在アジア日系企業における現地スタッフの給与と待遇に関する調査』（2006年）によれば、人材マネジメント上の課題として、「必要人材の採用難」を挙げた割合（複数回答）は、10ヶ国の中で最も多いのが台湾の73.1%、その次がベトナムの67.5%である（「優秀人材の引止め困難」についても、ベトナムは50.0%で、10ヶ国ではトップであった）。また、2006年JETROが在越日系企業に対するアン

ケート調査（「在アジア日系企業の経営実態調査」）においても、同様の結果が得られた。すなわち、雇用・労働面の問題点として、「従業員の賃金上昇」を選択した企業は75.9%と最も多く、それに次いで回答が多かったのは「人材（中間管理職）の採用難」（59.0%）、「人材（技術者）の採用難」（50.6%）であり、いずれも回答率は半数を超えた⁽¹⁸⁾。

実際、ベトナムの人材不足の現状について、企業からも不安の声があがっている。JETROが実施した聞き取り調査（2006年）によると、ベトナムでは最も需給ギャップが激しい人材はIT技術者、ITマネジャーなどの情報技術人材であり、これにエンジニア（特に機械系、電気系）、営業、管理、マーケティング、経理などが続く。経理については、ニーズが多多いのは10年前後の経理経験者で、英語力が上級レベルの経理部長（チーフ・アカウント）であるが、実際に見つかるのはかなり困難であるようだ⁽¹⁹⁾。ある日系大手コンサルタント会社によると、現状では企業の要望からかけ離れている「英語のできない、2～4年の経験者を紹介している」という。また、別の現地調査でも、「国際的な知識を有するビジネスマンや高度な技術を身に付けたエンジニアなど、レベルの高い人材がベトナムではかなり不足している」という結論が得られている⁽²⁰⁾。ベトナムの人材需給について、語学力（特に英語、日本語）やキャリア、経験とリンクして採用しようとすれば、格段に難しくなる。これはベトナムに限らず、新興国に共通する問題であるが、専門知識と語学力を兼ね備え、その上経験を積んだ専門家層が育つまで、まだ長い期間が必要なのかもしれない。

こうしたベトナムの人材供給状況に対して、

外資系企業の評価は概して厳しい。例えば、在ホーチミン市日系ソフトウェア開発会社の担当者は、「ベトナムは中国依存からのリスク分散という意味が大きい」とした上で、次のように述べている。「ベトナムの優位性は今のところ、コストのみ。中国よりも2～3割安い。しかし、後発組のため、レベル的には中国に追いついていない。日本語ができる人材が少ないのもデメリット。……ベトナムは戦争の影響もあり、IT分野の経験者が非常に少ない。国民性は単純作業に向いており、創造的な仕事はなかなかできない。」⁽²¹⁾。これに関しては、2008年8～9月、筆者が参加した調査チームの在越台湾企業への調査結果も、日系企業のこうした見方と一致している。

興味深いのは、全体的にベトナムの人材不足の中で、ホワイト・カラー労働者の余剰と技術労働者の不足という、労働力のミスマッチが存在していることである。例えば、南部ドンナン省では、省の二つの工業区で雇用される労働者の82%が技術労働者であるのに対し、大学卒に対する需要は従業員の2.9%に過ぎない。また、ハノイでは、大学生数・専門学校生数・技術労働者数の比率は1:0.5:0.9で、大学卒業の学生が過剰で、技術労働者が不足している状態にあると指摘されている⁽²²⁾。

4、在越台湾企業の中国人人材採用戦略

（1）第三の選択としての中国人人材採用

台湾域内、及びその投資先であるベトナムの人材事情は上述の通りである。台湾、ベトナムの労働市場における人材の確保が困難である現状の中で、事業運営のネックとなっている人材不足の突破口を開くために、台湾企業は第三の選択をしたのである。すなわち、台湾やベトナムの代わりに、人材の蓄積が比

較的に豊富で、人件費コストも相対的に安い中国から必要な人材を採用し、ベトナム拠点に赴任させる戦略である。台湾企業の経営者らはこうした中国人人材を「陸幹」（大陸から来た経営幹部）と呼んでいる。

台湾企業にとって、中国人人材を採用するメリットは次の点にある。第一、言葉の壁が存在しない。台湾でも共通語として北京語が使われているので、中国人人材の台湾人上司とのコミュニケーションは、少なくとも言語上の障碍がないといえよう。そのため、特に中小企業にとっては通訳に費やす費用を省くことができるので、そのメリットが大きい（ただし、中間管理職である中国人は、トップ管理者の台湾人と、一般従業員であるベトナム人との間に位置しているので、中国人とベトナム人との間に共通語がないわけで、両者のコミュニケーションに問題が生じやすい可能性がある。この点については今後検証していきたい）。

第二のメリットは、ベトナム進出の台湾企業の多くは、中国大陆にも会社や工場を設立しているか、商取引などを通じて中国企業と何らかの関係を持っている。そのため、中国人人材の人柄（長所・短所）や特性、専門性のレベル、さらに欲求や好みなどはおおむね理解している。時代の流れやニーズの変化に敏感な台湾企業にとって、熟知している中国人人材を迅速に採用し、即戦力として使えるのが魅力の一つであろう。

第三、国際的人材を採用する場合、国・地域によって賃金水準に巨大な格差が存在しているので、この格差を利用して、人件費コストを減らすことが大きなメリットである。例えば、台湾の製造業の平均年収は1990年から2003年までの間にほぼ倍増し、ドル換算では

4割上昇した。中国の製造業平均年収はそれ以上伸びているが、両者の格差は依然として大きい。2003年の製造業における台湾の平均年収を100とすれば、中国の平均は10.9であり、両者の差は10倍にも上る⁽²³⁾。2008年1月現在、一般工の月額賃金は台湾（台北）798～1,837ドル（中間値1,318ドル）、中国（上海）192～290ドル（同241ドル）、ベトナム（ホーチミン）93～191ドル（同142ドル）となっている⁽²⁴⁾。

一方、JETROの同じ調査によれば、エンジニア（中堅技術者）の月額賃金は、2008年1月現在、台湾（台北）1,395～2,112ドル（中間値1,759ドル）、中国（上海）244～626ドル（同435ドル）、中国（深圳）251～504ドル（同378ドル）、ベトナム（ハノイ）204ドル、ベトナム（ホーチミン）201～368ドル（同285ドル）となっている⁽²⁵⁾。台北のエンジニア月額（中間値）を100とすれば、上海24.7、深圳21.5、ホーチミン16.2、ハノイ11.6となっており、中国（上海）人エンジニアを採用する場合、ベトナム（ホーチミン）人よりは高い（1.5倍）が、台湾人に比べればはるかに低い（4分の1程度）。本稿の表3-bが示した通り、実際、台湾企業の募集条件は月額600ドル以上で、中国国内（上海）の平均額より高いが、しかし、台湾域内から人材を採用する場合、その給与を台湾より上げざるを得ないことを考えれば、台湾人と中国人との賃金格差は依然として大きい。言い換えれば、在越台湾企業から見れば、ベトナム人人材を採用するのが理想だが、それは現状では極めて困難なので、さしあたりその代替策として、台湾人よりコストの安い中国人を採用するのが最善策なのだろう。

(2) 台湾企業が求める中国人人材の内訳

表3-a、bは中国遼寧省丹東市人事局の
人材募集要項を分類集計し、作成したもので
ある(2008年3月現在、募集先企業57社、募
集人数85人)。中国の地方政府である丹東市
が、台湾企業の代わりに、在越台湾企業に勤
務する中国人経営幹部、技術者を募集するこ
とはやや独特なやり方であるが、個々の台湾
企業の要望に応じた「人材需求書」(求人票)
が市人事局のホームページに掲載され、(募集
先)会社名、募集する職種・職位、年齢、性
別、待遇(ドル表示の月給額)、学歴、「必要

条件」の7項目が明示されている。そして、
契約を結ぶ際に、「人材需求書」にベトナム労
務管理会社、中国労務公司、雇用主(台湾企
業)、被雇用者(中国人応募者)の4者によ
る署名、捺印が必要である。

表3-aを見ると、採用しようとする人材
の年齢層は30代後半から40代前半までが最も
多く、81.2%を占めている。後に触れるが、
台湾企業が必要とする中間管理職、経験のあ
る現場責任者、キャリアが積んだ技術者など
は、およそこの年齢層と重なるからである。
募集対象には20代が皆無であることも、企業

表3-a 在越台湾企業が求める中国人人材の内訳(1)

年 齢		性 別	学 歴
30歳以上	2人(2.4%)	男性 48人(56.5%) 女性 2人(2.4%) 特に問わない 35人(41.2%)	大学 2人(2.4%)
31~35歳	10人(11.8%)		短大以上 27人(31.8%)
36~40歳	38人(44.7%)		専門学校以上 28人(32.9%)
41~45歳	31人(36.5%)		高卒以上 12人(14.1%)
46~50歳	1人(1.2%)		特に問わない 16人(18.8%)
40歳以上	2人(2.4%)		
30~40歳	1人(1.2%)		
合 計	85人(100%)	合 計 85人(100%)	合 計 85人(100%)

注：丹東市人事局ホームページ(<http://www.ddsrc.com/zhaopin/lds/6008.htm>)の求人票(2008年3月現在)に基づいて筆者作成。

四捨五入の関係上、合計は100%にならない場合がある。

表3-b 在越台湾企業が求める中国人人材の内訳(2)

給与(米ドル/月額)		募集する職種・職位	募集先台湾企業の規模(従業員数)
600~699	60件(76.6%)	現場責任者、部門長、 24人(28.2%)	~ 99人 17社(29.8%)
700~799	5件(5.9%)	主管等	100~199人 12社(21.1%)
800~899	0件	技術者 35人(41.2%)	200~299人 13社(22.8%)
900~999	0件	開発、設計関係 5人(5.9%)	300~399人 1社(1.8%)
1000~	2件(2.4%)	語学関係(英語、 13人(15.3%)	400~499人 3社(5.3%)
自己申告	8件(9.4%)	日本語、ベトナム語	500人以上 5社(8.8%)
キャリア又は 10件(11.8%)		翻訳、通訳、秘書	1000人以上 2社(3.5%)
能力に応じて		営業、販売責任者 1人(1.2%)	不明 4社(7.0%)
評定する		品質管理責任者 4人(4.7%)	
		財務・会計関係 2人(2.4%)	
		その他(調理師) 1人(1.2%)	
合 計	85人(100%)	合 計 85人(100%)	合 計 57人(100%)

注：同表3-a。

は時間をかけて人材を育成する余裕がなく、焦眉の急を解決するために、即戦力を求めていることを裏付けている。

性別については、「男性限定」が56.5%、「特に問わない」が41.2%、「女性限定」が2.4%（主管補佐と英語通訳が1人ずつ）であり、男性を求める企業が圧倒的に多い。

学歴については、大学卒を求める企業は1社の2人（2.4%）にとどまり、修士・博士修了者はゼロであることから、台湾企業は大学卒以上の高学歴者を特に求めていることが分かる。短大卒（31.8%）、専門学校卒（32.9%）の割合は合わせて64.7%を占めており、在越台湾企業にとって、扱いやすさや人件費コストから考えれば、このランクの人材が最も好ましいことを表している。ちなみに、学歴については「特に問わない」も2割近くを占めていることが注目される。

続いて表3-bに移るが、まず給与額を見ると、最も多いのが月給600～699米ドルであり、76.6%を占めている。600～699ドルは中国の人民幣に換算すると、4100～4800元になるが、これは北京、上海などの大都会にある一流大学を卒業した、いわゆるエリート層人材にとっては、それほど高い給与とは言えず、トップ・グループの人材を狙っている在中国欧米系企業に競い負ける金額だが、トップ・グループより1ランク下の人材にとっては、十分魅力のある金額である。また、月給1,000ドル以上は2件（2人）あるが、仕事の内容としてはかなり高い水準のものが要求されている。すなわち、職種は「モーター設計エンジニア」、男性、40歳以上、大卒（大学の専門は電機または関連分野）、5年以上のモーター設計の経験があること、ユーザーの要望に応じて、自力で研究開発、新製品の設計を

完成できること、などが必須条件とされている。また、語学力についても、英語に精通し、かつベトナムに着任してから6ヶ月以内にベトナム語による日常会話をマスターできることが要求されている。なるほど、これだけの条件が付加されると、魅力のある待遇を提示しなければ、必要な人材が簡単に見つからないだろう。

この他に、中国や台湾企業によくあるパターンだが、給与の金額を明示せず、「自己申告」、「キャリアまたは能力に応じて評定する」割合も合わせて21%を占めている。果たしてどのような方法で交渉し、決めていくのかが興味深いところであり、今後はフィールド・ワークなどを通して確認していきたい。

募集する職位・職種について見ると、台湾企業が最も必要な人材は技術者で、41.2%を占めている。その次は現場責任者、部門長、主管の28.2%であり、両者の合計は約70%となっている。これらは明らかにベトナムでは不足し、求められている人材である。この他に、語学関係（英語、日本語、ベトナム語の通訳者、翻訳者、秘書関係など）の求人も15.3%を占めている。ただし、募集しているポストは、あくまで「中間管理職」の範囲内にあり、社長、工場長などのトップ・クラス関係の求人はなかった。

最後に、募集先企業の規模に従業員数で見ると、約3割を占める99人以下の小企業を含めて、299人以下の企業は42社、73.7%に上り、即戦力としての中国人人材を求める企業の大半は中小企業であることが分かる（そのほとんどが製造業）。もっとも、前述の通り、ベトナム進出の台湾企業は中小企業が中心なので、この結果はそれほど不思議ではない。

(3) 今後の研究課題

以上をまとめると、在越台湾企業が必要とする中国人人材は、主に企業の即戦力となる30～40代の管理職、技術者、専門職であり、人材を募集する企業は主に中小企業であることが分かった（大企業にも中国人人材を採用するケースが考えられるが、改めて検証したい）。「はじめに」にも触れたように、本稿は在越台湾企業の中国人人材の採用についての問題提起にとどまり、台湾企業の人材マネジメントにおいて、中国人人材の採用がどのように位置付けられているのか、採用された中国人は台湾企業の要望に応じて力を発揮できたのか、在越台湾企業に着任した中国人の定着率はどの程度のものか、などについては、より詳しい検証が必要である。今後は少なくともホーチミン市の台湾企業に勤務する「陸幹」の全体像を浮彫にしたいと考える。また、本稿では集中的に募集した丹東市政府の求人内容をピック・アップしたが、地理的にベトナムに接している広西壮族自治区がベトナムとより密接な関係にあり、人材マネジメントにおける中国、台湾、ベトナムの関連性について、広西が恰好な研究対象地域となっている。実際、ベトナムに隣接する広西凭祥ではベトナム語の勉強がブームを呼んでいるし、ベトナムへの労務輸出も盛んであるといわれている。そして、広西は「中越跨境経済合作区」（中越両国の国境線を跨る経済協力区）の設置によって、中国とベトナム、さらに東南アジアの橋架けとなっている。したがって、この地域における台湾企業の中国人人材採用戦略の現地調査が必要と感じている。さらに、中国での人材募集に限らず、グローバルに展開されてきた台湾企業のグループ内の人材移動によって、ベトナムの人材不足を補うケー

スも十分考えられる。これも今後の課題としたい。

おわりに

1993年の「南向政策」をきっかけに、労働集約型産業を中心とする台湾企業の対東南アジア投資、特に対ベトナム投資が急増した。しかし、ベトナムの現状では、低廉な労働力が豊富に存在している反面、中間管理職、中堅技術者の不足がいちじるしく、これが在越台湾企業の経営上のネックとなっている。こうした人材不足の解決策として、台湾企業は中国人人材における競合優位を最大限に利用し、その採用に力を入れている。本稿では、「人材需求書」を事例に、在越台湾企業がどのような人材を必要とするのかを、年齢、性別、学歴、職種・職位、給与条件などに分類集計し、在越中国人人材の研究についての問題提起を試みた。今後は国際経営における人材マネジメントの視点から、さらなる検討が必要である。

グローバリゼーションの時代において、モノ、技術、知識、情報だけでなく、人材の国際化もますます進んでおり、急速に国境がなくなりつつある感を禁じえない。本稿で取り上げた台湾企業の中国人人材の採用戦略は、海外進出企業の人材マネジメントを考える上で示唆を与えてくれる事例である。今後は日系企業を含む海外進出企業が本社派遣か現地採用の「二者択一」ではなく、第三国籍人材を活用できるようなシステムを作っていく必要があると強く感じる。

注：

- (1) 宮城和宏「直接投資と経済発展」、施昭雄、朝元照雄編著『台湾経済論——経済発展と構造転換——』、勁草書房、1999年所収を参照。
- (2) 北村かよ子「東アジアの経済発展とNIEsの役割」、北村かよ子編『アジアNIEsの対外直接投資』所収、アジア経済研究所、2002年を参照。
- (3) 渡辺利夫、朝元照雄編『台湾経済入門』31～32頁、及び北村かよ子編『アジアNIEsの対外直接投資』第三章（川上桃子）を参照。
- (4) この部分は主に劉容菁「台湾における基軸産業の発展と「知識人材」の動向」（福谷正信編『アジア企業の人材開発』所収）、岡田多人「台湾」（財団法人海外職業訓練協会編『海外事情』⑩、2002年所収）、中嶋航一「知識経済における経済発展と教育政策」、劉進慶、朝元照雄編著『台湾の産業政策』所収を参照した。
- (5) 1999年現在、台湾研究所発行『中華民国総覧』2000年版より。
- (6) 前掲劉容菁「台湾における基軸産業の発展と「知識人材」の動向」、2004年8～9月の調査結果を参照。
- (7) 同上、101頁。
- (8) 中国国内の研究では、ベトナムの経済改革は改革コストや改革リスクを低減するために中国モデルを模倣したとしているが、政治改革については中国をリードした面もある（例えば、政府機関や国家公務員のスリム化、主要指導者の任期制など）と指摘している。覃主元他編著『戦後東南亜経済史』（1945-2005）、民族出版社、2007年、398頁。
- (9) 池田芳彦・高木裕宜「ベトナムの投資環境と課題：日系企業でのヒヤリング調査から」、『文京学院大学総合研究所紀要』第7号、2006年11月を参照。
- (10) 台湾財政統計処『経済統計年報』、2005年。
- (11) なお、ベトナム計画投資省（MPI）の統計では、2007年9月現在、台湾企業は投資金額105億4,700万ドル、件数1,911件、1件当たり552万ドルとなっている。
- (12) 台湾経済部投資業務処『台湾投資通信』、

January 2008 Vol.149を参照。

- (13) 中国や東南アジア諸国によく見られるが、台湾企業の集中地には必ず台湾企業協会などの組織が設立されており、ビジネス・リスクに対処するための情報交換を定期的に行っている。
- (14) 前掲『台湾投資通信』による。
- (15) JETRO『アジアの投資環境比較（労働力）』、2006年、海外調査シリーズNo.366、68頁。
- (16) 木村大樹編著『海外・人材づくりハンドブック ベトナム』、財団法人海外職業訓練協会、2004年、50頁。
- (17) 前掲JETRO『アジアの投資環境比較（労働力）』、68頁。
- (18) 同上、76頁。
- (19) 同上、71頁。
- (20) 前掲池田芳彦・高木裕宜「ベトナムの投資環境と課題：日系企業でのヒヤリング調査から」。
- (21) 前掲JETRO『アジアの投資環境比較（労働力）』、72頁。
- (22) 前掲木村大樹編著『海外・人材づくりハンドブック ベトナム』、64頁。
- (23) うち上海22.3、広東13.8、江蘇11.8。平川均・劉進慶・崔龍浩編著『東アジアの発展と中小企業——グローバル化のなかの韓国・台湾——』、268頁、表8-5を参照。
- (24) JETRO「アジア主要30都市・地域の投資関連コスト比較」(2008年1月実施)による。資料出所：三菱東京UFJ銀行アジア法人業務部*Economic and Industry Reports*, May 26, 2008.
- (25) 同上。

参考文献

- JETRO『アジアの投資環境比較』、2002年、海外調査シリーズNo.357
- JETRO『アジアの投資環境比較（労働力）』、2006年、海外調査シリーズNo.366
- 施昭雄、朝元照雄編著『台湾経済論——経済発展と構造転換——』、勁草書房、1999年
- 北村かよ子編『アジアNIEsの対外直接投資』、日本貿易振興会アジア経済研究所、2002年

台湾企業の対越投資と人材採用

劉進慶、朝元照雄編著『台湾の産業政策』、勁草書房、
2003年

朱炎著『台湾企業に学ぶものが中国を制す』、東洋
経済新報社、2005年

平川均・劉進慶・崔龍浩編著『東アジアの発展と中
小企業——グローバル化のなかの韓国・台湾——
』、学術出版会、2006年

渡辺利夫、朝元照雄編著『台湾経済入門』、勁草書房、
2007年

福谷正信編『アジア企業の人材開発』、学文社、
2008年

朝元照雄『開発経済学と台湾の経験——アジア経済
の発展メカニズム——』、勁草書房、2008年

丹野勲、原田仁文著『ベトナム現地化の国際経営比
較——日系・欧米系・現地企業の人的資源管理、
戦略を中心として——』、文眞堂、2005年

関満博・池部亮編『ベトナム/市場経済化と日本企
業』、新評論、2006年

松尾康憲『現代ベトナム入門——ドイモイが国を変
えた——』、日中出版、2005年

坂田正三編『2010年に向けたベトナムの発展戦略——
WTO時代の新たな挑戦——』、アジア経済研
究所、2007年

上田義朗『ベトナムビジネスがいま熱い』、カナリ
ア書房、2007年